



Izaskun Saez de la Fuente Aldama¹

Researcher in the Applied Ethics Center: University of Deusto



izaskun.sdelafuente@deusto.es

Beyond the visible impacts of ETA violence on the business environment: a narrative analysis of testimonies

Más allá de los impactos visibles de la violencia de ETA en el entorno empresarial: un análisis narrativo de testimonios

I. INTRODUCTION

Academic literature has addressed the analysis of the economic impact of violence or extreme events on certain territories, the answer to this question is, however, quantitative; this is particularly clear in the case of the Basque Country (Abadie & Gardeazabal, 2003) (Abadie & Gardeazabal, 2008) (Buesa & Baumert, 2010) (Buesa, 2011) (Díaz & Montaña, 2017). Nonetheless, recent studies do point out that the impact of terrorism is not sufficiently valued in terms of the economic impact on the region affected (Bilgel & Karahasan, 2017). This article therefore explores why the not-immediately-visible impacts of sustained violence on the business environment are significant. Similar to authors such as Goldberg et al. (2014) and Rose (2009), the main aim here is to highlight the importance of less visible or quantifiable, yet highly significant and persistent, impacts.

To this end, 48 testimonies of people connected with the economic and business fields were analysed and their views recorded regarding the influence exerted on the business environment as a result of the armed activity of Euskadi Ta Askatasuna (hereinafter ETA), spanning from the late 1960s to the first decade of the 2000s. This narrative study identifies two key factors conditioning the impact of violence: persistence in time and the context in which the



Cristina Iturrioz-Landart²

Full Professor in the Department of Strategy and Information Systems Deusto Business School - DBS. University of Deusto



cristina.iturrioz@deusto.es



Cristina Aragon-Amonarriz²

Associate Professor in the Department of Strategy and Information Systems Deusto Business School - DBS. University of Deusto



cristina.aragon@deusto.es



EXECUTIVE SUMMARY

This article examines the importance of the not-immediately-visible, but profound and persistent, impacts of ETA violence on the business environment. To this end, the testimonies of almost fifty people have been analysed. The narrative study identifies two key factors: persistence in time and the role of the business context in which the violence is projected, both of which highlight significant indirect effects. The role of resilience emerges in turn as a stealthy antidote to terror.

RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo estudia porqué son relevantes los impactos no inmediatamente visibles, pero profundos y persistentes, que la violencia de ETA ha tenido en el entorno empresarial. Para ello, se han analizado los testimonios de casi cincuenta personas. El estudio narrativo identifica dos claves, la persistencia temporal y el contexto empresarial en el que dicha violencia se proyecta. Ambas hacen significativos los efectos indirectos. A su vez, el papel de la resiliencia aparece como antídoto sigiloso frente al terror.

violence is projected. These highlight significant indirect effects, and the role of resilience emerges as an element to be deployed as a stealthy antidote to violence.

Despite previous research on the subject, which has facilitated political, social, media and business efforts in the recognition of victims, this study has once again come up against resistance on the part of respondents. However, after the self-dissolution of ETA (2018), it is the most suitable time for a retrospective reading of what happened and learn the appropriate lessons, whilst bearing in mind that it is very much a preliminary study.

*...why the not-
immediately-visible
impacts of sustained
violence on the business
environment are
significant.*

2. THE ECONOMIC AND BUSINESS IMPACTS OF TERRORISM: A REVIEW OF SOME ANALYTICAL FRAMEWORKS

As decisions always refer to future states of affairs and are based on incomplete information, managers cannot be fully analytical and all strategic decisions are therefore made in contexts of uncertainty and risk (Wilson, Branacki, Sullivan-Taylor, & Wilson, 2010). However, if the company and its management are dealing with extreme events

such as terrorist attacks or extortion, strategic decision-making is directly affected. Drawing on Meyer (1982) and Sullivan-Taylor and Wilson (2009), extreme events constitute a broad category of largely exogenous and unplanned shocks that impact organisations and businesses, disrupting or destroying key resources.

All authors exploring this topic have highlighted the importance of invisible elements in the impacts of extreme events such as violence. These transcend the mere direct economic impacts and persist in time, affecting demeanours, values, identities, attitudes and behaviours; thus, causing economic impacts in the medium to long term.

Goldberg et al. (2014) use a qualitative approach to describe the most significant impacts of violence on economic and business activities, which can take different forms in different scenarios. Among these impacts, they identify the exclusion or supplanting of economic activity via the relocation of businesses or entrepreneurs and entrepreneurial families; productivity loss resulting in the partial or total closure of businesses; cost increases due to security investments; and the climate of uncertainty and negative image.

These are some of the main effects and, among them, those which, albeit invisible and indirect, are by no means less significant and lead to a reduction in capacity to attract new capital and private investment in the region, supply chain disruptions and brain drain, the latter being particularly critical in small territories where talent is one of the key resources to generate wealth.

Rose (2009) presents a comprehensive framework for analysing and measuring the total economic impacts of terrorist attacks and natural disasters. Alongside the specific direct impacts that any violent event can cause, two categories of impacts are novelly identified. The first being resilience, which refers to how the economy manages to continue functioning and how quickly it recovers; and the second, behavioural and systems linkages, which are the impacts generated when risks are amplified, affecting individual and systemic behaviour. In particular, the so-called «fear factor» and «contact avoidance» are behavioural linkages that affect the functioning of the system as a whole. The author explains that when «social amplification of risk» occurs, i.e. when misperceptions, media distortion, risk aversion or safety tolerances multiply (Kasperson, 1988) (Pidgeon, Kasperson, R.E. & Slovic, P., 2003), it leads to increasing impacts of violence on the system. For example, Sullivan-Taylor and Wilson's (2009) findings reveal strong tendencies towards the recursive concentration of decision-making in the hands of a few interests and informational opacity, which effectively prevents other stakeholders from having a voice or influence in key decisions.

Other authors have focused on the individual impacts of violence on entrepreneurs or on senior management strategy and decisions (Elbanna, Ali, & Dayan, 2011). These actions and responses may not only have been influenced by environmental uncertainty, but also by the affective conflicts and levels of stress or anxiety being endured by senior management. Uncertainty, environmental or organisational unpredictability that impact performance have been seen as a fundamental problem of organisations (March & Simon, 1958). In this respect, appraisal theory explains how an individual assesses a stressful experience, influences how they respond (Lazarus & Folkman, 1984). According to these authors, appraisal is the process whereby individuals qualify whether a particular experience is important to their well-being. Appraisals of harm or loss capture the negative implications in terms of what has been

KEYWORDS

Extortion, extreme events, violence, indirect impacts, resilience.

PALABRAS CLAVE

Extorsión, eventos extremos, violencia, impactos indirectos, resiliencia.

lost, and are therefore important in order to understand reactions to bereavement. In addition, other authors have found that affective conflict emerges powerfully in situations where the physical integrity of owners, managers, workers and their families is at stake. Affective conflict limits the information processing capacity of decision-makers because it diverts their time and energy to personnel-related rather than task-related issues, and also limits the cognitive functioning of decision-makers (Jehn & Mannix, 2001) (Parayitam & Dooley, 2009).

To counterbalance uncertainty and systematic attack and their impacts, the literature tends to highlight the significant role that resilience can play. Resilience has been analysed by several authors, particularly in natural disaster research, most notably by Tierney (1997), who looks at resilience in terms of business-coping behaviour and community response, and by Comfort (2002), in terms of the non-linear adaptive response of public and private organisations. Resilience emanates from both internal motivation and the stimuli from public or private policy decisions (Mileti, 1999). On the basis of these authors, Rose (2009) distinguishes between different resilience types: (a) static: the capacity of an entity or system to maintain its function, e.g. to continue producing, while in shock; (b) dynamic: the speed at which an entity or system recovers from a severe shock in order to achieve a desired state, which implies long-term investment for repair and reconstruction; (c) inherent: the routine capacity to deal with shocks that can be enhanced prior to the disaster to enable the capacities that are not damaged or eroded by the disaster to be later implemented.

3. A BRIEF CONTEXTUALISATION OF ETA TERRORISM AND ITS EFFECTS ON BASQUE SOCIETY

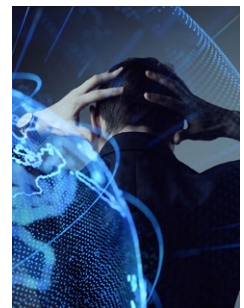
Extortion was one of the most damaging actions that over 40 years of violence inflicted on Basque society, from the killing of civil guard Pardines in the midst of the dictatorship (1968) to the definitive ceasefire declared in January 2011, six years before its disarmament and seven years before its self-dissolution.

From its formation (1959), ETA proclaimed itself as the continuing resistance of Basque soldiers during the Civil War for the freedom of its people. In the 1960s, there was intense internal debate between those in favour of violent conflict and those favouring a



strategy of passive resistance; hence, and considering the splitting of ETA. Later, the Burgos trial (1970) and assassination of Carrero Blanco (1973) bolstered ETA's social standing as the front line in the struggle against the dictatorship, not only in the Basque Country but also internationally. Consequently, the number of activists grew sharply until the first democratic elections were held (1977). 1980 ushered in the «Years of Lead» -with an average of one attack per day and an assassination every two days- as a result of ETA's attacks, which particularly targeted members of the State Security Forces and Corps. The failed 1981 coup d'état, and the operations of the self-declared Anti-Terrorist Liberation Groups (GAL) as an anti-terrorist strategy (1983-1987), fuelled the image of ETA and its circles as victims. This weakened the incipient social reaction against violence being expressed in the form of street demonstrations. Radical nationalism fuelled the ideology of violence, and tended to control public space in the Basque Country. The decade drew to a close with two massacres at the hands of ETA, one at Hipercor (Barcelona) and, the other, at the Civil Guard barracks in Zaragoza, which shook the immense majority of the public and triggered, in addition to some fractures within ETA, the signing of pacts against violence such as Ajuria Enea and Madrid, the consolidation of anti-violence groups such as Gesto por la Paz (Gesture for Peace) and failure of the Algiers talks.

With the fall of ETA's top leaders in Bidart, the 1990s marked a turning point in the strategy of violence through the «socialisation of suffering», which combined terrorist acts and street violence by means of intimidation, persecution and assassination of non-nationalist public officials, intellectuals, journalists, judges, etc. As a result of the prolonged kidnappings of figures associated with the business world (Iglesias Zamora, Aldaya, Delclaux) and dynamics of pacifist demonstrations and radical counter-demonstrations, the blue ribbon, a symbol of Basque society's demand for freedom for those kidnapped, became an emblem of heroism (Funes, 1998, p.168). Following the assassination of Miguel Ángel Blanco and ending of the 1998 truce, the percentage of Basque society that considered violence unnecessary to achieve political goals approached 90%. Meanwhile, increasing police and judicial persecution decisively eroded the myth that it would be impossible for the police to defeat the group amid a radically changing global panorama following the 9/11 attacks (2001) and the outlawing of successive electoral



platforms belonging to ETA's political wing (Sáez de la Fuente, 2011, pp.17-23). However, it was only after the failure of the 2006 truce and redoubling police and judicial efforts that the self-declared Basque National Liberation Movement managed to assert itself over its armed wing so as to ensure its political survival.

ETA -which committed 95% of its crimes in democracy- murdered 837 people, kidnapped close to 80 (most of whom belonged to the business sector) and caused thousands of victims as a result of its attacks (an average of three injured per attack is estimated), extortion campaigns and constant threat (Carmena, Landa, Mújica, & Uriarte, 2013) (López Romo, 2015, pp.104-107).

4. ANALYTICAL FRAMEWORK AND METHODOLOGICAL ASSUMPTIONS

The literature review enables a preliminary analytical framework to be established whose aim is to highlight the relevance of the different (business and territorial) contexts in which violence occurs and of the indirect (and direct) impacts when assessing the effects of violence (Rose, 2009). Direct effects can be estimated by quantifying them in economic terms, while the quantification of indirect effects, which have a second-level relationship with an economic or business event, is more challenging and requires qualitative approaches.

Furthermore, this analysis aims to distinguish different impact levels of ETA violence on the business world. First, at individual level, in particular those individuals who have been the direct victims of extortion or the threat of violence (entrepreneurs, business owners or chief executives). Second, at company level, i.e. business units and their derived activity, as well as their performance or future development and finally, at territorial level. Territory is understood, in this study, as a twofold perspective (Elden, 2010): a) the delimited geographical space under the control of a group of people, state or government; and in a complementary and non-exclusive way, b) the social outcome of territoriality; i.e. the community's human or institutional behaviour associated with the geographical space. Consideration of these three analytical levels enables, in turn, the multidimensionality of the impacts of violence to be identified, not only on the actual business activities, but also on the key players involved in generating, maintaining or developing such activities



and, finally, on the spatial and social context in which violence takes place.

Following the assumptions on which Gioia et al. (2013) build their inductive analysis methodology, organisations are social constructions, and the people shaping these realities are expert stakeholders who know what they are trying to do and can explain their thoughts, intentions and actions. This basic assumption had a significant effect on this research, for it was they, the research participants, who were given a voice, with no interpretations imposed on them *a priori* by the research team.

To this end, 48 testimonies³ were collected to complement the fieldwork carried out by Saez de la Fuente (2017), from both the entrepreneurs directly affected and other stakeholders, all of whom were directly related to business organisations affected by violence. They were subclassified into three profile types: large company entrepreneurs – managers; SME entrepreneurs - managers; and other non-business stakeholders (institutional positions, liberal professionals and the social sector). The participation of a balanced number of respondents was achieved, comprising entrepreneurs or managers and non-business stakeholders, professionals holding institutional positions during the period of ETA violence, expert liberal professionals in contact with companies, and even the participation social sector representatives such as, for example, trade union or works council members⁴.

Table I. Sample breakdown according to respondent profile

RESPONDENT PROFILE	NUM.	%
Large company entrepreneur - manager	22	46%
SME entrepreneur - manager	11	23%
Non-business stakeholders in the territory	15	31%
Total interviews	48	100%

Source: Own elaboration

5. INSIGHTS

The insights gained call for a retrospective reading that places the impacts in relation to two key points noted in the testimonies, which can only be dissociated analytically: the persistence of violence in time, given that ETA was operational for five decades, and the

political and social characteristics of the context in which this violence was perpetrated. This is a privileged mechanism in order to understand the persistence of some of the less visible or tangible effects of terrorism in the business environment, but also the specific meaning that resilience acquires therein.

5.1. The persistence of violence in time: continuities and breaks

For decades, the collusion or even legitimisation of violence by significant segments of Basque society proved determining factors in the indirect impact of violence and extortion. This social environment left the Basque business community, at times threatened because of who they were and, at others, because of where they worked, in a state of solitude, which meant that they had to respond using their own means, with hardly no institutional or organisational support, until relatively recently, beyond formal declarations of solidarity condemning blackmail.

On a daily basis companies suffered the consequences of a profound economic crisis amidst the anti-repressive social climate that marked the end of the dictatorship. When trade union organisations were still being consolidated in the workplace, the use of blackmailing language and direct or veiled allusions to the possible intervention of ETA if settlements were not reached on collective bargaining agreements tainted collective negotiations. A large part of the business community felt alone, marked by labour conflicts and continuous strikes, in a social environment dominated by the belief in ETA's invincibility and the naturalisation of violence. However, as early as the 1970s, there were already groups of workers and sectors of the trade union movement that distanced themselves from such approaches and actions.

With the consolidation of democracy, the terrorist organisation, immersed in a deadly logic that aroused growing social rejection, used extortion and kidnappings as the main support for funding. Nevertheless, it also continued to nurture its role as an investment at the service of the people's liberation and their grassroots struggles as a tool for legitimisation, especially in the field of ecology.

As broader layers of the population and business community -nationalist and non-nationalist- were affected by the violence, the fragmentation among those affected and unaffected by violence faltered, weakening the differentiation between «us» and «them».

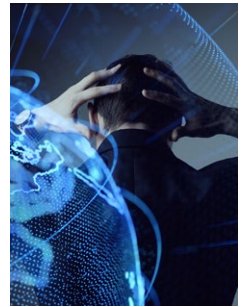


Some respondents stressed that, after years of inaction, public institutions were self-critical of their lack of or lukewarm support for those who had been extorted, while others pointed out that support had evolved slowly but positively over the five decades of criminal activity. Moreover, at the final stages of extortion, there was a greater sense of calm in the business world because it was felt that the group was becoming increasingly weaker due to police and judicial persecution (Vázquez Eguskiza, 2007).

5.2. Characteristics of the political and social context

Economic blackmail was facilitated, when not fuelled, by deep synergies between certain actors, discourses and practices lending it social support. The terrorist organisation's social environment acted as a true de facto power in a society which, to a large extent, accepted the most extreme nationalist postulates or kept quiet so as not to be singled out, more so in Guipuzcoa than in Vizcaya, and more so in the latter than in Alava or Navarre. The Basque business community, as was the case with other groups, was stigmatised (Goffman, 1970). Thus, discourses accusing it of exploiting workers, being at the service of state oppression, being an accomplice in the conflict with Spain and of not being sympathetic to the cause of Basque independence, were the essential legitimising substratum for its reification. From the outset, the extortion processes actually involved, in addition to the activists, an entire network of mediators who acted as liaisons or negotiated reductions in payments, recipients and depositories of the money and intermediaries entrusted with its laundering. The violence of persecution unleashed its potential for extortion and intimidation in all its brutality, particularly during the kidnappings in the 1990s, and especially in small municipalities.

The victims and family members who received letters or endured other kinds of threats, having experienced a state of shock, suffered significant after-effects; temporary and even chronic psychological disorders amid a climate of social incomprehension (Sáez de la Fuente, 2017). Out-of-the ordinary self-protection and security measures ended up becoming invisible, going unnoticed by society as a whole and becoming routine for the person under threat. The business community's feelings of loneliness were sometimes further exacerbated because part of the family or even some of the blackmail victim's children had ideological and political affinities with



circles sympathetic to the terrorist group. In other cases, different generations or members of the same family suffered extortion.

5.3. The importance of indirect effects

The testimonies collected mainly focus on indirect or intangible impacts relating to the territory. However, in relation to the different analytical levels, the «large company entrepreneur-manager» profile identifies a higher proportion of direct impacts of terrorism on the territory. Meanwhile, entrepreneurs from small and medium-sized enterprises focus their testimonies on recognising impacts on themselves and their companies, rather than referring to territorial impacts.

For many years, the fact that the portrayal of the entrepreneur as an exploiter of the working class and accomplice in the conflict with Spain had taken root in a large part of Basque society tended to legitimise blackmail and trigger many of the indirect impacts on business activity identified in the testimonies. Fear, stress, mistrust and self-imposed silence - in order to lessen the effect of violence on their affective and professional environment; guilt - for putting their family at risk and making them suffer; and loss of freedom or social isolation, especially after having to implement security measures, ranging from self-protection to living under escort. When living under intimidation proved unbearable, some decided to leave the Basque Country, others moved within the autonomous region, from rural to urban areas for example, or stopped returning to the village where they had always gone in order to be unnoticed.

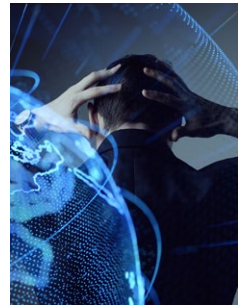
As the violence persisted over time, it affected corporate culture and the ways in which a company relates to its stakeholders. As an organisational hub where clients, suppliers, workers, managers, current owners and future successors converged, companies were both the recipients and transmitters of the impact of violence, which was channelled out to all their associated stakeholders. In SMEs, the first recipient of the impact was frequently the entrepreneur, who often absorbed the effects of violence on a personal basis. Yet it is clear that this impact extended beyond the duration of the violence as it affected culture, relations (including, of course, labour relations) and entrepreneurial and business behaviour, with opacity and verticality gaining ground to the detriment of transparency and co-responsibility or collegiality in decision-making. This, among other factors, was influenced by the conviction that people close to



them for professional or personal reasons could supply ETA with information that turned them into targets for extortion, engendering mistrust. In addition, emphasis was placed on the specific impacts on the company's activity due to violence (attacks, security and additional expenses); and the impact on commercial activity was also highlighted in the SME entrepreneurs and managers profile.

The organisational environment's characteristics or business type in which the victim of violence was immersed condition the heterogeneity of the different dimensions of impact identified. Similarly, the perception of indirect impacts was conditioned by the social environment where the person under threat was residing and had their business. On the one hand, it was possible to identify businesses located in small, socially homogeneous rural environments, colluding with violence, where micro-extortion practices abounded and the victim felt singled out and hounded, and that they lacked freedom. Hence, the impacts on a personal level, both direct -affecting assets and families- and indirect -tension, tiredness and anguish-, were more prominent, preventing them from rationalising the threat. On the other hand, there were companies rooted in more open and plural urban environments that were not so socially homogeneous, where the victim managed to live with a certain degree of freedom and, in this respect, submitted fewer testimonies relating to their private lives. This may be due to the fact that they felt freer and more protected, and impacts on attracting investment in the territory and on more tense and aggressive labour relations were highlighted, leading to repercussions regarding business decisions on the relocation of decision-making centres or key business areas.

Nevertheless, the perception of the impacts was also conditioned by the personal circumstances of the person being threatened. The company may not have received threats, it may have been aware of the existence of extortion in other, different companies, in other sectors or the same sector but, as it had not affected them personally, it remained unaffected. Another scenario involved businesses that had already been facing extortion but, as there were so many possible targets susceptible to being affected, there was margin for rationalisation and not to feel that it was a direct and personal attack on them or their families. Finally, economic blackmail may have occurred where the entrepreneur felt targeted precisely because of their personal circumstances, the type or proximity of the threat, or the targeting of their peers.



5.4. The Basque business community's resilience: an antidote to impacts

On the basis of a broad heterogeneity of non-exclusive motivations (ethical convictions, sense of identity, ties to the territory or company, etc.), the Basque business community can be deemed to have resisted and maintained business activity despite being directly and personally affected by ETA violence and extortion, doing so without inciting violence in response. In the SME entrepreneurs and managers profile, it is worth highlighting that activity was maintained with negative impacts on growth and size. In the large company entrepreneurs and managers profile, the testimonies refer to the «relocation of the decision-making centre or certain key areas outside the territory».

Different types of resilience can be identified in the testimonies. First, the resilience of the individual entrepreneur who, while keeping the matter private, adopted different approaches: neither leaving nor paying, or while making no further investments or changing residence with their entire, or part of their family. Second, public resilience can be identified -expressly demanding not to yield to blackmail- turning some entrepreneurs into exemplary. It was a choice that made them suffer additional risk and, in some cases, had fatal consequences. The resilient response of the business community that participated in this study can also be identified, and advocates that what happened should be told in order to guarantee victims' rights and ensure that such barbarity shall never happen again.

Meanwhile, regarding social and institutional resilience, the respondents describe this as late, relative and barely proactive in both public institutions and business organisations, with some notable exceptions.

6. CONCLUSIONS

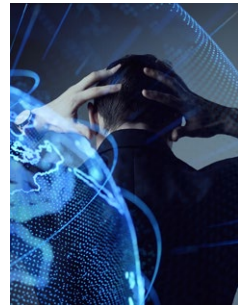
Quantitative approaches have thus far been applied to the effects of extortion and violence in the Basque business environment. Why does it make sense for this article to take a qualitative-based approach to focus on the less visible impacts? ETA disbanded in May 2018. The memory of what happened is not only a partial way of doing the threatened business community justice, but also of gaining insights that can help perceive all the intangible aspects



surrounding the business world, understand the structural logics underlying certain types of business culture and familiarise itself with and anticipate reactions to more or less extreme exogenous events such as Covid-19.

In the business world, strategic decisions are made in contexts of uncertainty. It forms part of entrepreneurship's DNA. Nevertheless, extreme events and exogenous shocks entail an additional twist that amplifies risk. There are direct impacts, but also indirect, far less visible impacts that do not operate in the same way in the business fabric as a whole because their intensity depends on factors such as business size and type, roots in the territory, society's civic and democratic culture and the image this has and projects on business activity, and the support or inhibition of public institutions and business organisations. Faced by such impacts, individual resilience is insufficient. The social image of business needs to be enhanced and requires the support of different stakeholders -acknowledged as legitimate interlocutors- and of public institutions.

The analysis conducted contains limitations of scope that enable avenues for future research to be identified. First, the narrative analysis of testimonies carried out in this study has enabled the effects of persistent violence to be revealed in relation to territories, entrepreneurs and enterprises, but has not established cause-effect relationships, as other authors have done, such as Rose (2009). Future research that captures the explicit and tacit connections between such impacts would allow us to delve deeper into the complexity of the reality analysed. Second, although many victims were involved in the study, the testimonies of clients, suppliers and other stakeholders were not specifically analysed. In particular, interviews with victims' relatives or friends would have been an important source of triangulation. Third, the time dimension could also be considered in the study of the effects of persistent violence. This line of research could thus be enriched in the future by incorporating specific data on violence at the different stages of terrorist activity in the Basque Country so as to analyse the evolution of impacts throughout the violent conflict's life cycle (Grupta, 2008). Finally, exploring other contexts in a comparative way would certainly be of interest, by incorporating victims' specific characteristics, the idiosyncrasies of violence and other particularities that could be a source of enrichment and comparison.



BIBLIOGRAPHY

- Abadie, A., & Gardeazabal, J. (March de 2003). The economic cost of conflict: a case study of the Basque Country. *American Economic Review*, 93(1), 113-132.
- Abadie, A., & Gardeazabal, J. (2008). Terrorism and the World Economy. *European Economic Review* (52), 1-27.
- Bilgel, F., & Karahasan, B. C. (2017). The economic costs of separatist terrorism in Turkey. *Journal of Conflict Resolution*, 61(2), 457-479.
- Buesa, M. (2011). *ETA, S.A. El dinero que mueve el terrorismo y los costes que genera*. Barcelona: Planeta.
- Buesa, M., & Baumert, T. (2010). *The Economic Repercussions of Terrorism*. Oxford: Oxford University Press.
- Carmena, M., Landa, J. M., Mújica, R., & Uriarte, J. M. (2013). *Informe-base de vulneraciones de derechos humanos en el caso vasco (1960-2013)*. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.
- Comfort, L. (2002). Rethinking security: Organizational fragility in extreme events. *Public Administration Review* (62), 98-107.
- Díaz, P., & Montaña, B. (2017). Cuantificación del coste económico de ETA. En J. Ugarte, *La bolsa y la vida. La extorsión y la violencia de ETA contra el mundo empresarial* (págs. 345-367). Madrid: La Esfera de los Libros.
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter? *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278-299.
- Elden, S. (2010). Land, terrain, territory. *Progress in human geography*, 34(6), 799-817.
- Funes, M. J. (1998). *La salida del silencio. Movilizaciones por la paz en Euskadi, 1986-1998*. Madrid: Akal.
- Gioia, D., Corley, K., & A.L., H. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Goia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Goffman, E. (1970). *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goldberg, M., Kim, K., & Ariano, M. (2014). *How firms cope with crime and violence. Experiences from around the world*. The World Bank.
- Gupta, D. (2008). *Understanding terrorism and political violence: The life cycle of birth, growth, transformation and demise*. London: Routledge.
- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kasperson, R. (1988). The social amplification of risk: a conceptual framework. *Risk Analysis*, 8(2), 177-187.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer Publishing Company.
- López Romo, R. (2015). *Informe Foronda. Los efectos del terrorismo en la sociedad vasca*. Madrid: Catarata.
- March, J., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. England: Wiley: Oxford.
- Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Mileti, D. (1999). *Disasters by design: A reassessment of natural hazards in the United States*. Washington D.C.: Josep Henry Press.
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive and affective conflict and cognition and affect based trust and influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62(8), 789-796.
- Pidgeon, N., Kasperson, R.E., & Slovic, P. (2003). *The social amplification of risk*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, A. (2009). A framework for analyzing the total economic impacts of terrorism attacks and natural disasters. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6(1).
- Sáez de la Fuente, I. (2011). *La opinión pública vasca ante la violencia de ETA. Una mirada retrospectiva*. Bilbao: Bakeaz.
- Sáez de la Fuente, I. (2017). *Misivas del terror. Análisis ético-político de la extorsión y la violencia de ETA contra el mundo empresarial*. Bilbao: Marcial Pons.



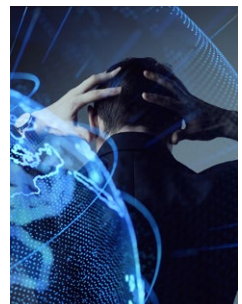
- Sullivan-Taylor, B., & Wilson, D. (2009). Managing the threat of terrorism in British travel and leisure organizations. *Organization Studies*, 30(2-3), 251-276.
- Tierney, K. (1997). Business impacts of the Northridge earthquake. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(2), 87-97.
- Vázquez Eguskiza, J. (2007). La paz, ventaja incalculable. En F. Deusto (Ed.), *Miradas al futuro de Euskadi*. Bilbao.
- Wilson, D., Branacki, L., Sullivan-Taylor, B., & Wilson, A. (2010). Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making. *Accounting, Auditing and Accountability*, 23(5), 699-721.
-

NOTES

Contact authors:

1. Universidad de Deusto. Avenida de las Universidades, 24. 48007 - Bilbao (Spain)
2. Universidad de Deusto. Mundaiz, 50. 20012 San Sebastián (Spain)

-
3. The total number of respondents was 47, as one was interviewed on two occasions, so two interviews were recorded for the same respondent.
 4. However, greater participation by the social sector would have been preferable, so the researchers invited a broader range of representatives to participate but, for a variety of reasons, the invitation was eventually declined.





Izaskun Saez de la Fuente Aldama¹

Researcher in the Applied Ethics Center: University of Deusto



izaskun.sdelafuente@deusto.es

Más allá de los impactos visibles de la violencia de ETA en el entorno empresarial: un análisis narrativo de testimonios

Social Media as a launching platform for two emerging political parties: Vox and Maspais in the General Elections of Spain in November 2019

I. INTRODUCCIÓN

La literatura académica ha considerado el análisis del impacto económico de la violencia o de los eventos extremos en un territorio, aunque esta cuestión se responde de forma cuantitativa; se ve con especial claridad en el caso vasco (Abadie & Gardeazabal, 2003) (Abadie & Gardeazabal, 2008) (Buesa & Baumert, 2010) (Buesa, 2011) (Díaz & Montaña, 2017). Sin embargo, estudios recientes señalan que el impacto del terrorismo no se valora adecuadamente en términos del impacto económico de la región en donde aquél se ha producido (Bilgel & Karahasan, 2017). En consecuencia, este artículo estudia porqué son relevantes los impactos no inmediatamente visibles que la violencia sostenida en el tiempo tiene en el entorno empresarial. En línea con autores como Goldberg et al. (2014) y Rose (2009), su objetivo principal es destacar la relevancia de los impactos menos visibles o cuantificables, pero muy significativos y persistentes.

Para ello, se han analizado 48 testimonios de personas relacionadas con el ámbito económico-empresarial y se han recogido sus percepciones en relación con la influencia que la actividad armada de Euskadi Ta Askatasuna (ETA, en adelante) -desplegada desde

34



Cristina Iturrioz-Landart²

Full Professor in the Department of Strategy and Information Systems Deusto Business School - DBS. University of Deusto



cristina.iturrioz@deusto.es



Cristina Aragon-Amonarriz²

Associate Professor in the Department of Strategy and Information Systems Deusto Business School - DBS. University of Deusto



cristina.aragon@deusto.es



RESUMEN DEL ARTÍCULO

Este artículo estudia porqué son relevantes los impactos no inmediatamente visibles, pero profundos y persistentes, que la violencia de ETA ha tenido en el entorno empresarial. Para ello, se han analizado los testimonios de casi cincuenta personas. El estudio narrativo identifica dos claves, la persistencia temporal y el contexto empresarial en el que dicha violencia se proyecta. Ambas hacen significativos los efectos indirectos. A su vez, el papel de la resiliencia aparece como antídoto sigiloso frente al terror.

EXECUTIVE SUMMARY

This article examines the importance of the not-immediately-visible, but profound and persistent, impacts of ETA violence on the business environment. To this end, the testimonies of almost fifty people have been analysed. The narrative study identifies two key factors: persistence in time and the role of the business context in which the violence is projected, both of which highlight significant indirect effects. The role of resilience emerges in turn as a stealthy antidote to terror.

finales de los años 60 hasta finales de la primera década de 2000- ha tenido en el entorno empresarial. El estudio narrativo identifica dos claves que condicionan el impacto de la violencia como son la persistencia temporal y el contexto en el que dicha violencia se proyecta. Esto hace relevantes los efectos indirectos y el papel de la resiliencia destaca como elemento que se activa a modo de antídoto sigiloso frente a la violencia.

Pese a la realización de una investigación previa sobre el tema que ha facilitado la labor de reconocimiento político, social, mediático y empresarial de las víctimas, este estudio se ha encontrado de nuevo con resistencias por parte de los informantes a participar en el mismo. No obstante, tras la autodisolución de ETA (2018), es el momento más idóneo para realizar una lectura retrospectiva de todo lo sucedido y extraer los aprendizajes oportunos, siendo conscientes de su carácter aun preliminar.

...porqué son relevantes los impactos no inmediatamente visibles que la violencia sostenida en el tiempo tiene en el entorno empresarial.

2. LOS IMPACTOS ECONÓMICO-EMPRESARIALES DEL TERRORISMO: REVISIÓN DE ALGUNOS MARCOS DE ANÁLISIS

Como las decisiones siempre se refieren a estados de cosas futuros y se basan en una información incompleta, los directivos no pueden ser completamente analíticos y, por tanto, todas las decisiones estratégicas se toman en contextos de incertidumbre y riesgo (Wilson, Branacki, Sullivan-Taylor, & Wilson, 2010). No obstante, si la empresa y su administración están lidiando con eventos extremos como ataques terroristas o extorsión, la toma de decisiones estratégicas se ve directamente afectada. Siguiendo a Meyer (1982) y a Sullivan-Taylor y Wilson (2009), los eventos extremos son una categoría amplia de sacudidas en gran parte exógenas y no planificadas que impactan en las organizaciones y en los negocios, interrumpiendo o destruyendo recursos clave.

Todos los autores que han trabajado este tema han mostrado la relevancia que, en los impactos de eventos extremos como la violencia, tienen los elementos invisibles. Estos trascienden el mero impacto económico directo y persisten en el tiempo, afectando a las formas, valores, identidades, actitudes y comportamientos, y, por ende, generando impactos económicos a medio-largo plazo.

Desde un enfoque cualitativo, Goldberg et al. (2014) describen los

impactos más relevantes de la violencia en las actividades económicas y empresariales, los cuales pueden tomar diferentes formas en distintos escenarios. Entre estos impactos, identifican la exclusión o la suplantación de la actividad económica mediante la deslocalización de empresas o de empresarios y familias emprendedoras; la pérdida de productividad con el consiguiente cierre parcial o total de empresas y los aumentos de costos por las inversiones en seguridad; el clima de incertidumbre y la imagen negativa. Esto son algunos de los principales efectos, entre los que se encuentran los impactos invisibles o indirectos -no por ello menos significativos-, que repercuten en una menor capacidad para atraer nuevo capital e inversión privada en la región, en las interrupciones de la cadena de suministro y en la fuga de cerebros. Esta última resulta especialmente crítica en los territorios pequeños donde el talento es uno de los principales recursos para la generación de riqueza.

Rose (2009) presenta un marco integral para el análisis y la medición de los impactos económicos totales de los ataques terroristas y desastres naturales. En él, junto con los impactos específicos directos que cualquier evento violento puede causar, de forma novedosa se identifican dos categorías de impactos. La primera es la resiliencia, que se refiere a cómo la economía logra seguir funcionando y con qué rapidez se recupera; y la segunda, los vínculos de comportamiento y de sistemas, que son los impactos generados cuando los riesgos se amplifican afectando al comportamiento individual y sistémico. En concreto, el denominado «factor de miedo» y la «evitación del contacto» son vínculos de comportamiento que afectan al funcionamiento de todo el sistema. Este autor explica que, cuando la «amplificación social del riesgo» se produce, es decir, cuando se multiplican las percepciones erróneas, la distorsión de los medios, la aversión al riesgo o las tolerancias de seguridad (Kasperson, 1988) (Pidgeon, Kasperson, R.E. & Slovic, P., 2003), esto provoca impactos crecientes del fenómeno violento en el sistema. Por ejemplo, los hallazgos de Sullivan-Taylor y Wilson (2009) revelan fuertes tendencias a la concentración recursiva de la toma de decisiones en manos de unos pocos intereses y a la opacidad informativa, lo que efectivamente impide que otros agentes (*stakeholders*) tengan voz o influencia en decisiones clave.

Otros autores se han centrado en los impactos individuales de la violencia en los empresarios o en la estrategia y las decisiones de la alta dirección (Elbanna, Ali, & Dayan, 2011). Estas acciones

PALABRAS CLAVE

Extorsión, eventos extremos, violencia, impactos indirectos, resiliencia.

KEYWORDS

Extortion, extreme events, violence, indirect impacts, resilience.



y respuestas pueden haberse visto influidas no solo por la incertidumbre ambiental, sino también por los conflictos afectivos y los niveles de estrés o ansiedad que está soportando la alta gerencia. La incertidumbre, la imprevisibilidad ambiental u organizativa que tienen impacto en el desempeño han sido vistas como un problema fundamental de las organizaciones (March & Simon, 1958). En este sentido, la teoría de la valoración explica que la forma en que un individuo evalúa una experiencia estresante influye en cómo responde a la misma (Lazarus & Folkman, 1984). Siguiendo a estos autores, la evaluación es el proceso mediante el cual los individuos cualifican si una experiencia particular es relevante para su bienestar. Las valoraciones de daños o pérdidas captan las implicaciones negativas en términos de lo que se ha perdido y, por tanto, son relevantes para comprender las reacciones de duelo. Además, otros autores han estudiado que el conflicto afectivo surge con fuerza en aquellas situaciones en las que está en juego la integridad física de los propietarios, gerentes, trabajadores y sus propias familias. El conflicto afectivo limita la capacidad de procesamiento de la información de los decisores porque desvía su tiempo y energía a temas relacionados con el personal y no con las tareas, y también limita el funcionamiento cognitivo de los tomadores de decisiones (Jehn & Mannix, 2001) (Parayitam & Dooley, 2009).

Como contrapeso a la incertidumbre y el ataque sistemático y a sus impactos, la literatura tiende a destacar el relevante papel que puede jugar la resiliencia. Esta ha sido analizada por diferentes autores, específicamente en la investigación de desastres naturales, de forma especial por Tierney (1997), que la estudia en términos del comportamiento de afrontamiento de los negocios y de respuesta comunitaria y por Comfort (2002), en términos de respuesta adaptativa no lineal de las organizaciones públicas y privadas. La resiliencia emana tanto de la motivación interna como del estímulo de decisiones de políticas públicas o privadas (Mileti, 1999). Sobre la base de estos autores, Rose (2009) distingue diferentes tipos de resiliencia: a) la *estática*, capacidad de una entidad o sistema para mantener la función, por ejemplo, continuar produciendo, cuando está en shock; b) la *dinámica*, velocidad a la cual una entidad o sistema se recupera de un choque severo para llegar a un estado deseado, lo que implica inversión a largo plazo para la reparación y la reconstrucción; c) la *inherente*, capacidad ordinaria para hacer frente a las crisis que se puede mejorar con anterioridad al desastre para que

las facultades que no están dañadas o erosionadas por el mismo se puedan implementar posteriormente.

3. BREVE CONTEXTUALIZACIÓN DEL TERRORISMO DE ETA Y SUS EFECTOS EN LA SOCIEDAD VASCA

La extorsión es una de las más graves expresiones que más de cuarenta años de violencia han tenido sobre la sociedad vasca desde que la organización armada mató al guardia civil Pardines en plena dictadura (1968) hasta que declaró un alto el fuego definitivo en enero de 2011, seis años antes de su desarme y siete antes de su autodisolución.

Desde su fundación (1959), ETA se autoproclamó continuadora de la resistencia de los soldados vascos de la Guerra Civil por la libertad de su pueblo. En los años 60 vivió una intensa polémica interna entre los partidarios de la lucha violenta y los que preferían una estrategia de resistencia pasiva, planteándose una escisión en ETA. Más tarde, el juicio de Burgos (1970) y el asesinato de Carrero Blanco (1973) reforzaron la consideración social de ETA como vanguardia de la lucha contra la dictadura no solo en el País Vasco sino incluso en el ámbito internacional. Por eso, el número de activistas experimentó un fuerte crecimiento hasta la celebración de las primeras elecciones democráticas (1977). 1980 inauguró los «*años de plomo*» -con el promedio de un atentado diario y un asesinato cada dos días- debido a las acciones de ETA centradas especialmente en los miembros de las Fuerzas y Cuerpos de Seguridad del Estado. El fracasado golpe de Estado de 1981 y el funcionamiento, como estrategia antiterrorista, de los autodenominados Grupos Antiterroristas de Liberación (GAL) (1983-1987) nutrieron la visión de ETA y de su entorno como víctimas. Ello debilitó la incipiente reacción social contra la violencia expresada en manifestaciones callejeras. El nacionalismo radical alimentó la ideología de la violencia y tendió a controlar el espacio público vasco. Esa década se cerró con dos masacres colectivas provocadas por ETA, una en Hipercor (Barcelona) y otra en la Casa Cuartel de la Guardia Civil de Zaragoza, que convulsionaron a buena parte de la ciudadanía y desencadenaron, además de algunas fracturas en el entorno de ETA, la firma de Pactos contra la violencia como el de Ajuria Enea y el de Madrid, la consolidación de sectores antiviolencia como Gesto por la Paz y el fracaso de las conversaciones de Argel.



Tras la caída de la cúpula de ETA en Bidart, la década de los años 90 marcó un punto de inflexión en la estrategia violenta mediante la «socialización del sufrimiento» que combinó acciones terroristas y violencia callejera mediante la intimidación, la persecución y el asesinato de cargos públicos no nacionalistas, intelectuales, periodistas, jueces, etc. Con los largos secuestros de personas ligadas al mundo empresarial (Iglesias Zamora, Aldaya, Delclaux) y la dinámica de manifestaciones pacifistas y contramanifestaciones radicales, el lazo azul, símbolo de la reclamación por parte de la sociedad vasca de la libertad para las personas secuestradas, se convirtió en un emblema de heroicidad (Funes, 1998, pág. 168). Después del asesinato de Miguel Ángel Blanco y el fin de la tregua del 98, el porcentaje de la ciudadanía vasca que consideraba innecesaria la violencia para conseguir metas políticas se aproximó al 90%. Por otro lado, el creciente acoso policial y judicial erosionó definitivamente el mito sobre la imposibilidad de una derrota policial de la banda en medio de un cambio radical en el panorama mundial tras los atentados del 11-S (2001) y la ilegalización de las sucesivas marcas electorales del entorno político de ETA (Sáez de la Fuente, 2011, págs. 17-23). Pero fue tras el fracaso de la tregua de 2006 y el refuerzo de la lucha policial y judicial, cuando el autodenominado Movimiento de Liberación Nacional Vasco consiguió imponerse a su brazo armado para garantizar su supervivencia política.

ETA -que cometió el 95% de sus crímenes en democracia- asesinó a 837 personas, secuestró a cerca de 80 (la mayoría de estas pertenecientes al ámbito empresarial) y provocó miles de damnificados por sus atentados (se calcula una media de tres heridos por cada acción), sus campañas de extorsión y su amenaza constante (Carmena, Landa, Mújica, & Uriarte, 2013) (López Romo, 2015, págs. 104-107).

4. MARCO DE ANÁLISIS Y PRESUPUESTOS METODOLÓGICOS

La revisión de la literatura permite establecer un marco de análisis preliminar cuyo objetivo es mostrar la relevancia de los distintos contextos en los que la violencia se produce (empresarial y territorial) y de los impactos indirectos (además de los directos) al valorar los efectos de la violencia (Rose, 2009). Los directos pueden ser objeto de estimaciones que los aproximan cuantificándolos en

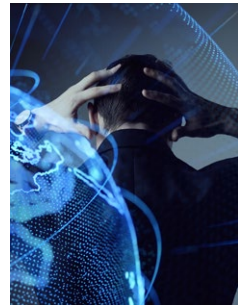


términos económicos, mientras que la cuantificación de los efectos indirectos, que tienen una relación de segundo nivel con un evento económico o de empresa, es difícil y requiere aproximaciones cualitativas.

Además, el presente análisis apunta a distinguir diferentes niveles de los impactos de la violencia de ETA en el mundo empresarial. Primero, el nivel individual, específicamente el individuo que ha sido el receptor directo de la extorsión o la amenaza de violencia (el empresario, el propietario o el máximo responsable de la empresa). Segundo, el nivel de la empresa, es decir, las unidades empresariales y su actividad derivada, así como su desempeño o desarrollo futuro, y, finalmente, el nivel territorial. En este estudio el territorio es entendido bajo una doble perspectiva (Elden, 2010): a) el espacio geográfico delimitado bajo el control de un grupo de personas, estado o gobierno; y de forma complementaria y no excluyente, b) el resultado social de la territorialidad, es decir, el comportamiento humano o institucional de la comunidad asociada al espacio geográfico. La consideración de estos tres niveles de análisis permite, a su vez, identificar la multidimensionalidad de los impactos de la violencia, no solo en las propias actividades empresariales, sino en las personas clave en la generación, mantenimiento o desarrollo de esas actividades y, finalmente, en el contexto espacial y social donde la violencia se desarrolla.

Siguiendo los presupuestos sobre los que Gioia et al. (2013) construyen su metodología de análisis inductivo, las organizaciones son construcciones sociales y las personas que conforman esas realidades son agentes expertos que saben lo que están queriendo hacer y pueden explicar sus pensamientos, intenciones y acciones. Esta asunción básica tiene un efecto relevante en esta investigación, ya que son a ellos, a los participantes en la misma, a los que se da voz, sin imponerles interpretaciones hechas *a priori* desde el equipo de investigación.

Para ello, complementando el trabajo de campo realizado por Saez de la Fuente (2017), se abordan 48 testimonios³ tanto de los propios empresarios afectados directamente como de otros agentes, todos ellos, eso sí, con relación directa con organizaciones empresariales afectadas por el fenómeno de la violencia, subclasificados en tres tipos de perfiles: directivos-empresarios de gran empresa; directivos-empresarios de pyme, y otros agentes no empresariales (posiciones institucionales, profesionales liberales y parte social). Se consiguió



la participación de un número equilibrado de participantes de empresarios o directivos y de agentes del entorno no empresariales, tanto personas que detentaron posiciones institucionales durante el periodo que duró la violencia de ETA como profesionales liberales expertos en contacto con las empresas; o incluso la participación de representantes de la parte social, como, por ejemplo, miembros de sindicatos o de comités de empresa⁴.

Tabla 1. **Distribución de la muestra según perfiles de entrevistados**

PERFIL DEL ENTREVISTADO	NUM.	%
Empresario- directivo gran empresa	22	46%
Empresario- directivo pyme	11	23%
Agentes del territorio no empresariales	15	31%
Total de entrevistas	48	100%

Fuente: Elaboración propia

5. APRENDIZAJES

Los aprendizajes exigen una lectura retrospectiva que ubique los impactos en torno a dos claves principales apuntadas en los testimonios y solo dissociables analíticamente: la persistencia de la violencia en el tiempo, ya que ETA ha estado activa cinco décadas, y las características del contexto político y social donde esa violencia se ejerce. Este es un mecanismo privilegiado para entender la permanencia de algunos de los efectos menos visibles o tangibles del terror en el entorno empresarial, pero también el sentido específico que la resiliencia adquiere en él.

5.1. Persistencia de la violencia en el tiempo: continuidades y quiebras

Durante décadas, la connivencia o incluso la legitimación de la violencia por parte de sectores significativos de la sociedad vasca se erigieron en factores determinantes de los impactos indirectos de la violencia y de la extorsión. Este ambiente social dejó al empresario vasco, a veces amenazado por quien era y otras por donde trabajaba, en una situación de soledad que le exigió responder con

sus propios medios, sin apenas contar hasta fechas relativamente recientes, y más allá de declaraciones formales de condena del chantaje y de solidaridad, con apoyo institucional u organizativo.

En el clima social antirrepresivo que marcó el final de la dictadura, las empresas sufrían a diario las consecuencias de una profunda crisis económica. Cuando aún las organizaciones sindicales se estaban consolidando en los centros de trabajo, en ocasiones la utilización de un lenguaje de chantaje y de alusiones directas o veladas a la posible intervención de ETA en caso de no llegar a acuerdos en los convenios teñía las negociaciones colectivas. Buena parte del empresariado se sentía solo, marcado por conflictos laborales y huelgas continuas, en un ambiente social dominado por la creencia en las tesis de la imbatibilidad de ETA y la naturalización de la violencia. No obstante, ya en la década de los 70 hubo grupos de trabajadores y sectores del ámbito sindical que se desmarcaron de semejantes planteamientos y acciones.

Con la consolidación de la democracia, la organización terrorista, inmersa en una lógica mortífera que provocaba un creciente rechazo social, utilizaba la extorsión y de los secuestros como soporte principal para su financiación, aunque también siguiera alimentando, como herramienta de legitimación, su carácter de inversión al servicio de la liberación del Pueblo y de sus luchas populares, especialmente en el terreno ecologista.

En el momento en que más amplias capas de la población y del empresariado -nacionalista y no nacionalista- se vieron afectadas por la violencia, la fragmentación entre los afectados y no afectados por la violencia se tambaleó, debilitándose la diferenciación entre «los unos» y «los otros». Algunos entrevistados subrayan que, tras años de inacción, las instituciones públicas hicieron autocrítica de la falta o tibieza en el amparo hacia las personas extorsionadas y otros que este apoyo fue evolucionando lenta, pero positivamente a lo largo de las cinco décadas de vigencia de la actividad criminal. Además, en la etapa final de la extorsión sí que se advertía una mayor tranquilidad en el mundo empresarial por la percepción de una mayor debilidad de la banda ante el acoso policial y judicial (Vázquez Eguskiza, 2007).



5.2. Características del contexto político y social

El chantaje económico fue facilitado, cuando no alimentado, por profundas sinergias entre determinados actores, discursos y prácticas que le dieron apoyo social. El entorno social de la organización terrorista funcionó como un auténtico poder fáctico en una sociedad que, en gran medida, asumió los postulados del nacionalismo más extremo o calló para no sentirse señalada por él, más en Guipúzcoa que en Bizkaia y más en este territorio que en Álava o Navarra. El empresariado vasco, como ocurrió a otros colectivos, fue estigmatizado (Goffman, 1970). Así los discursos acusadores de explotar a los trabajadores, de estar al servicio del Estado opresor, de ser cómplice en el conflicto con España y de no resultar afín a la causa de la independencia vasca, fueron el necesario sustrato legitimador para su cosificación. De hecho, desde sus inicios, los procesos de extorsión incluyeron, además de a los activistas, a toda una red de mediadores que servían de enlace o negociaban rebajas en los pagos, receptores y depositarios del dinero e intermediarios encargados de su blanqueo. La violencia de persecución hizo visible con toda su crudeza su potencial de extorsión y de intimidación especialmente durante los secuestros de los años 90 y sobre todo en los pequeños municipios.

Las víctimas y los familiares que recibieron las cartas o experimentaron otro tipo de amenazas sufrieron, tras vivir un estado de shock, importantes secuelas, trastornos psicológicos temporales e incluso crónicos en un clima de incompreensión social (Sáez de la Fuente, 2017). Medidas de autoprotección y de seguridad que no son normales terminaron invisibilizándose, pasando desapercibidas para el conjunto social y rutinizándose para el propio amenazado. A veces, la sensación de soledad del empresariado se agudizaba porque parte de la familia o incluso alguno de los hijos de la persona extorsionada tenía afinidades ideológicas y políticas con el mundo afín al fenómeno terrorista. En otros casos, diferentes generaciones o miembros de una misma familia sufrieron procesos de extorsión.

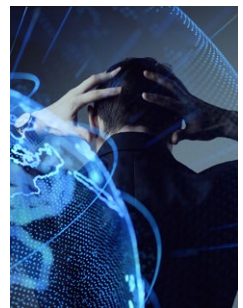
5.3. La relevancia de los efectos indirectos

Los testimonios recogidos abundan mayoritariamente en los impactos indirectos o de naturaleza intangible y relativos al ámbito territorial. Sin embargo, en relación con los distintos niveles de análisis, es el perfil «empresario-directivo gran empresa» el que identifica



una mayor proporción de impactos directos del terrorismo en el territorio. Por su parte, los empresarios de empresas pequeñas y medianas centran sus testimonios en reconocer impactos en ellos mismos y en sus empresas, en lugar de aludir a impactos territoriales. Durante muchos años, el que en buena parte de la ciudadanía vasca calase la imagen del empresario como agente explotador de la clase trabajadora y cómplice en el conflicto con España, tendió a legitimar el chantaje y a desencadenar muchos de los impactos indirectos para la actividad empresarial identificados en los testimonios: miedo, estrés, desconfianza, silencio autoimpuesto -para reducir el efecto de la violencia en su entorno afectivo y profesional, culpa -por poner en riesgo y hacer sufrir a su familia- y pérdida de libertad o aislamiento social, en especial tras la adopción de medidas de seguridad, desde la autoprotección a vivir escoltado. Al hacerse la vivencia de la intimidación irrespirable, hubo personas que se marcharon del País Vasco, otras que cambiaron de residencia dentro de la misma comunidad autónoma, por ejemplo, del mundo rural al urbano o que dejaron de volver al pueblo de toda la vida para pasar desapercibidos.

Al prolongarse en el tiempo, la violencia ha afectado a la cultura empresarial y a los modos en que la empresa se relaciona con sus grupos de interés. Como nodo organizativo en el que confluyen clientes, proveedores, trabajadores, directivos, propietarios actuales y futuros sucesores, la empresa fue receptora y transmisora del impacto de la violencia que se canalizó a todos los agentes vinculados a la misma. En las pymes, el primer destinatario del impacto fue frecuentemente el empresario, quien a menudo absorbió los efectos de la violencia en su propia persona. Sin embargo, se aprecia que este impacto va más allá de la duración del fenómeno violento, ya que ha afectado a la cultura, a las relaciones (incluidas, por supuesto, las laborales) y a los comportamientos de empresarios y empresas, ganando espacio la opacidad y la verticalidad en detrimento de la transparencia y de la corresponsabilidad o colegialidad en la toma de decisiones. En ello influyeron, entre otros factores, la convicción de que personas, que les resultaban próximas por motivos profesionales o personales, pudieran suministrar información a ETA para convertirles en objetivos extorsionables y la consiguiente desconfianza que ello generaba. Además, se insiste en los impactos específicos en la actividad de la empresa fruto de la violencia (atacados, seguridad y gastos adicionales); y en el perfil de empresario



y directivo de pyme, destaca, asimismo, el impacto en la actividad comercial.

Las características del entorno organizativo o de la tipología de empresa en que estaba inmersa la víctima de la violencia condicionan la heterogeneidad de las distintas dimensiones de impacto identificadas. Asimismo, la percepción de impactos indirectos está condicionada por el entorno social en el que la persona amenazada residía y tenía su negocio. Por un lado, se pueden identificar a empresas ubicadas en entornos rurales, pequeños y socialmente homogéneos, conniventes con la violencia, donde abundaban las prácticas de microextorsión y la víctima se sentía señalada y hostigada y acusaba falta de libertad; por ello, destacan más los impactos a nivel personal, tanto directos -afecciones a los patrimonios y a las familias- como indirectos -tensión, cansancio y angustia-, que les impedían racionalizar la amenaza. Por otro, existen empresas arraigadas en entornos más abiertos, plurales, urbanos, menos homogéneos socialmente, donde la víctima podía vivir con cierta libertad y, en este sentido, presenta menos testimonios ligados al ámbito personal -quizás porque se sentía más libre y protegido-, y destaca impactos en la atracción de inversiones en el territorio y en las relaciones laborales -más tensas y agresivas- que repercutieron en las decisiones empresariales de traslado de centro de decisión o de áreas clave del negocio.

No obstante, la percepción de los impactos está también condicionada por los tiempos personales de la persona amenazada. Puede ocurrir que la empresa no hubiera sido amenazada, que se tuviera constancia de la existencia de la extorsión en otros no iguales, en otros colectivos o en el mismo colectivo, pero, como no le había llegado personalmente, no le afectaba. Otro escenario es el de la empresa que ya sufría la extorsión, pero, como eran muchos los posibles sujetos susceptibles de sufrir sus consecuencias, se daba un margen para la racionalización y para no sentir que se trataba de un ataque directo y personal a él y su familia. Finalmente, puede suceder que el chantaje económico se diese y el empresario se sintiese totalmente atacado por sus características personales, la forma o proximidad de la amenaza o el ataque a otros iguales.



5.4. La resiliencia del empresariado vasco, antídoto frente a los impactos

Desde una amplia heterogeneidad de motivaciones no excluyentes (convicciones éticas, sentimiento de identidad, vinculación al territorio o a la empresa...), se puede considerar que el empresariado vasco resistió y mantuvo la actividad empresarial a pesar de verse afectado de forma directa y personal por la violencia y la extorsión de ETA; y lo hizo sin fomentar una violencia de respuesta. En el perfil de empresario y directivo de pyme, destaca el mantenimiento de la actividad con impactos negativos en crecimiento y tamaño y dentro del perfil empresario-directivo de gran empresa, los testimonios referentes al «traslado del centro de decisión o de ciertas áreas clave fuera del territorio».

Se pueden reconocer en los testimonios distintos tipos de resiliencias. En primer lugar, la resiliencia del empresario a título individual que, manteniendo el asunto en privado, adquirió distintos matices: no pagar y no marcharse, pero no realizar más inversiones o cambiar de residencia con o parte de su familia. Por otro lado, se puede identificar la resiliencia pública -demandando expresamente la no cesión al chantaje- que dio a algunos empresarios un carácter ejemplar, opción que les hizo sufrir un riesgo añadido y que en determinados casos tuvo consecuencias letales. Pero también se puede identificar la respuesta resiliente del empresariado que ha participado en este estudio, abogando por contar lo sucedido para garantizar los derechos de las víctimas y la no repetición de la barbarie.

Mientras, respecto a la resiliencia social e institucional, los propios entrevistados la califican de tardía, relativa y escasamente proactiva tanto en las instituciones públicas como en las organizaciones empresariales, con algunas excepciones notables.



6. Conclusiones

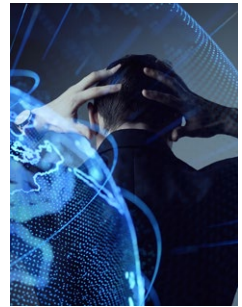
Hasta el momento, se han hecho aproximaciones de carácter cuantitativo a los efectos de la extorsión y de la violencia en el entorno empresarial vasco. ¿Por qué tiene sentido que en este artículo nos hayamos fijado, desde una aproximación cualitativa, en los impactos menos visibles? ETA se autodisolvió en mayo de 2018. La memoria de lo sucedido no es solo una forma parcial de hacer justicia al empresariado amenazado, sino también de extraer aprendizajes que pueden ayudar a percibir todo lo intangible que rodea a la empresa, a entender las lógicas estructurales subyacentes a determinados tipos de cultura empresarial y a familiarizarse y prever reacciones ante eventos exógenos más o menos extremos como el Covid-19.

En el mundo de la empresa, las decisiones estratégicas se toman en contextos de incertidumbre. Forma parte del ADN del emprendimiento. Pero los eventos extremos y las sacudidas exógenas suponen una vuelta de tuerca que amplifica el riesgo. Hay impactos directos, pero también indirectos, mucho menos visibles, los cuales no operan de la misma manera en el conjunto del tejido empresarial porque su densidad depende de factores como el tamaño y el tipo de empresa, su enraizamiento en el territorio, la cultura cívico-democrática de la sociedad y la imagen que esta tiene y proyecta sobre la actividad empresarial y el apoyo o la inhibición de las instituciones públicas y de las organizaciones empresariales. Frente tales impactos, la resiliencia individual es insuficiente. Precisa prestigiar la imagen social del empresariado y demanda el apoyo de los distintos grupos de interés -reconocidos como interlocutores legítimos- y de las instituciones públicas.

El análisis realizado contiene limitaciones de alcance que permiten identificar vías futuras de investigación. En primer lugar, el análisis narrativo de testimonios efectuado en este trabajo nos ha permitido mostrar los efectos de la violencia persistente en territorios, empresarios y empresas, pero no establecer relaciones de causa-efecto, como lo hacen otros autores, como Rose (2009). La investigación futura que capture las conexiones explícitas y tácitas entre estos impactos permitiría profundizar en la complejidad de la realidad analizada. En segundo lugar, a pesar de que se incluyeron muchas víctimas en el estudio, los testimonios de clientes, proveedores y otros grupos de interés no han sido analizados específicamente. En particular, las entrevistas con familiares o amigos de las víctimas



podrían haber sido una fuente relevante de triangulación. En tercer lugar, la dimensión temporal también podría considerarse en el estudio de los efectos de la violencia persistente. En consecuencia, esta línea de investigación podría enriquecerse en el futuro incorporando datos específicos sobre la violencia en las diferentes etapas de la actividad terrorista en el País Vasco, con el objetivo de estudiar la evolución de los impactos a lo largo del ciclo de vida del conflicto violento (Gupta, 2008). Finalmente, resulta sin duda de interés explorar de forma comparativa otros contextos, incorporando las características específicas de las víctimas, la idiosincrasia de la violencia y otras particularidades que puedan ser fuente de enriquecimiento y de contraste.



BIBLIOGRAFÍA

- Abadie, A., & Gardeazabal, J. (March de 2003). The economic cost of conflict: a case study of the Basque Country. *American Economic Review*, 93(1), 113-132.
- Abadie, A., & Gardeazabal, J. (2008). Terrorism and the World Economy. *European Economic Review* (52), 1-27.
- Bilgel, F., & Karahasan, B. C. (2017). The economic costs of separatist terrorism in Turkey. *Journal of Conflict Resolution*, 61(2), 457-479.
- Buesa, M. (2011). *ETA, S.A. El dinero que mueve el terrorismo y los costes que genera*. Barcelona: Planeta.
- Buesa, M., & Baumert, T. (2010). *The Economic Repercussions of Terrorism*. Oxford: Oxford University Press.
- Carmena, M., Landa, J. M., Mújica, R., & Uriarte, J. M. (2013). *Informe-base de vulneraciones de derechos humanos en el caso vasco (1960-2013)*. Vitoria-Gasteiz: Gobierno Vasco.
- Comfort, L. (2002). Rethinking security: Organizational fragility in extreme events. *Public Administration Review* (62), 98-107.
- Díaz, P., & Montaña, B. (2017). Cuantificación del coste económico de ETA. En J. Ugarte, *La bolsa y la vida. La extorsión y la violencia de ETA contra el mundo empresarial* (págs. 345-367). Madrid: La Esfera de los Libros.
- Elbanna, S., Ali, A. J., & Dayan, M. (2011). Conflict in strategic decision making: do the setting and environment matter? *International Journal of Conflict Management*, 22(3), 278-299.
- Elden, S. (2010). Land, terrain, territory. *Progress in human geography*, 34(6), 799-817.
- Funes, M. J. (1998). *La salida del silencio. Movilizaciones por la paz en Euskadi, 1986-1998*. Madrid: Akal.
- Gioia, D., Corley, K., & A.L., H. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: notes on the Goia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Goffman, E. (1970). *Estigma. La identidad deteriorada*. Buenos Aires: Amorrortu.
- Goldberg, M., Kim, K., & Ariano, M. (2014). *How firms cope with crime and violence. Experiences from around the world*. The World Bank.
- Grupta, D. (2008). *Understanding terrorism and political violence: The life cycle of birth, growth, transformation and demise*. London: Routledge.
- Jehn, K., & Mannix, E. (2001). The dynamic nature conflict: a longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Kasperson, R. (1988). The social amplification of risk: a conceptual framework. *Risk Analysis*, 8(2), 177-187.
- Lazarus, R., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal and coping*. Springer Publishing Company.
- López Romo, R. (2015). *Informe Foronda. Los efectos del terrorismo en la sociedad vasca*. Madrid: Catarata.
- March, J., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. England: Wiley: Oxford.
- Meyer, A. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27, 515-537.
- Mileti, D. (1999). *Disasters by design: A reassessment of natural hazards in the United States*. Washington D.C.: Joseph Henry Press.
- Parayitam, S., & Dooley, R. S. (2009). The interplay between cognitive and affective conflict and cognition and affect based trust and influencing decision outcomes. *Journal of Business Research*, 62(8), 789-796.
- Pidgeon, N., Kasperson, R.E., & Slovic, P. (2003). *The social amplification of risk*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rose, A. (2009). A framework for analyzing the total economic impacts of terrorism attacks and natural disasters. *Journal of Homeland Security and Emergency Management*, 6(1).
- Sáez de la Fuente, I. (2011). *La opinión pública vasca ante la violencia de ETA. Una mirada retrospectiva*. Bilbao: Bakeaz.
- Sáez de la Fuente, I. (2017). *Misivas del terror. Análisis ético-político de la extorsión y la violencia de ETA contra el mundo empresarial*. Bilbao: Marcial Pons.
- Sullivan-Taylor, B., & Wilson, D. (2009). Managing the threat of terrorism in British travel and leisure organizations. *Organization Studies*, 30(2-3), 251-276.



Tierney, K. (1997). Business impacts of the Northridge earthquake. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 5(2), 87-97.

Vázquez Eguskiza, J. (2007). La paz, ventaja incalculable. En F. Deusto (Ed.), *Miradas al futuro de Euskadi*. Bilbao.

Wilson, D., Branacki, L., Sullivan-Taylor, B., & Wilson, A. (2010). Extreme events, organizations and the politics of strategic decision making. *Accounting, Auditing and Accountability*, 23(5), 699-721.

NOTAS

Autoras de contacto:

1. Universidad de Deusto. Avenida de las Universidades, 24. 48007 - Bilbao (Spain)
2. Universidad de Deusto. Mundaiz, 50. 20012 San Sebastián (Spain)

-
3. El número total de personas entrevistadas fue 47, ya que a una de ellas se la entrevistó en dos momentos, por lo que se dispuso de dos entrevistas de la misma.
 4. Sin embargo, hubiera sido deseable incrementar la participación de la parte social, y, por ello, las investigadoras invitaron sin éxito a la participación a un conjunto más amplio de representantes que finalmente por distintos motivos declinaron la invitación.

